

ÉTUDE 2017 LA FRANCHISE EN BELGIQUE

À l'initiative de la Fédération Belge de la Franchise, ce rapport a été réalisé par des étudiants de la Solvay Brussels School, accompagnés par Prof. Marianne Claes et supervisés par Prof. Claude Boffa. Ce rapport fournit une analyse quantitative et qualitative sur le secteur de la franchise en Belgique.

Les résultats de l'étude ont pu donner une représentation fiable des réseaux commerciaux qui se développent en franchise en Belgique, en analysant les secteurs d'activités et les types de partenariats commerciaux les plus utilisés. De plus, l'étude a mis en lumière certaines tendances concernant le nombre d'ouvertures et fermetures de points d'exploitation et d'emplois créés par point d'exploitation. Ensuite, un profil-type du franchisé a pu être établi : le franchisé moyen est un homme ou une femme cadre, entrepreneur ou employé âgé entre 35 et 45 ans. Les résultats ont apporté des clarifications sur les exigences des franchiseurs quant au profil recherché du candidat franchisé. Ces exigences portent sur les aptitudes, compétences, formation ou diplômes des candidats.

Étude Quantitative

Environ 300 réseaux commerciaux en Belgique

La première partie de l'étude, la partie quantitative, est basée sur des enquêtes menées par les étudiants de Solvay auprès de responsables de réseaux commerciaux, dont il en existe quelque 300 en Belgique. (À titre d'information, les entreprises des secteurs pétrolier, bancaire et assurances, ainsi que les concessionnaires automobiles n'ont pas été retenus dans cette étude, étant donné leur trop grande spécificité). Tous ont été contactés et les enquêtes étaient complètes pour 80 enseignes.

Seules celles-ci restaient pour l'étude. 15% de ces 80 enseignes affirment être une pure formule de franchising. Les autres travaillent donc (aussi) avec, par exemple, des gérants ou exploitent (aussi) des magasins en propre. 34% des réseaux commerciaux se développent uniquement en fonds propre. Un réseau exploité en fonds propre est un réseau composé de points de vente ou filiales financés par l'entreprise même et exploités par des gérants-salariés. Un sur deux des réseaux exploités en succursales envisagent de s'exploiter par la franchise. 51% sont des réseaux commerciaux exploités à la fois en fonds propres et en franchise. Cette forme combinée d'exploitation est véritablement la plus répandue parmi les commerciaux identifiés. Les 80 chaînes interrogées représentent 3.688 magasins.

Les résultats montrent que les secteurs d'activités les plus représentés des réseaux commerciaux sont l'alimentaire (27% des répondants) ; beauté, santé, bien-être (19%) ; et l'horeca (11%). Parmi les réponses « autres », nous retrouvons les activités suivantes : automobile, bâtiment/bricolage, commerce spécialisé, décoration et équipement de la maison, mode et l'équipement de la personne, service aux particuliers et entreprises. Du fait de la grande diversité des réponses, aucune grande tendance ne peut être formulée. Cependant, le secteur de l'alimentaire semble accueillir un grand nombre de réseaux commerciaux.

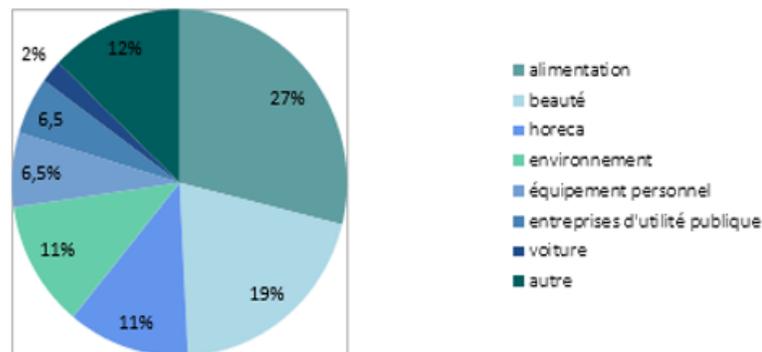


Tips & tricks avant de commencer

Ceci est le conseil que donnent volontiers les 67 interrogés à toutes les personnes qui songent à rejoindre une formule de franchising :

- Vérifiez l'information du franchiseur;
- Parlez avec d'autres franchisés;
- Soyez prêt à assumer une grande charge de travail et vos responsabilités;
- Entourez-vous bien (comptable, avocat, employés, ...);
- Informez-vous sur le métier/concept et son évolution;
- Soyez conscient des risques financiers;
- Veillez à disposer des ressources financières suffisantes;
- Choisissez un bon emplacement;
- Prospectez auprès de plusieurs réseaux de franchise;
- Soyez conscient de la relation complexe entre franchisé et franchiseur.

Rapport des différents secteurs dans la franchise



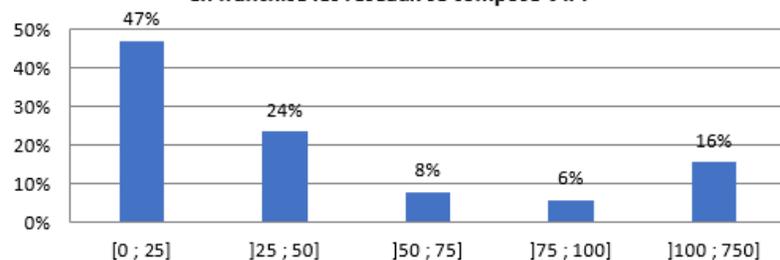
Types de réseau et secteur d'activités

La franchise représente 69% des partenariats commerciaux (49% : franchise de distribution + 14% : franchise de service + 6% : franchise de production). Autres formes de commerce associé (licence de marque (8%), affiliation (4%), gérance libre (2%), location gérance (2%)) existent, mais sont beaucoup moins représentés sur le marché.

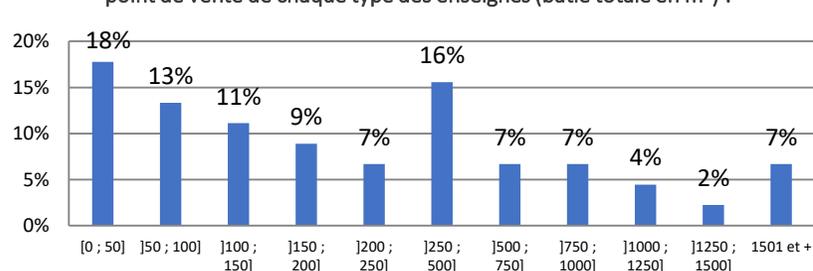
La majorité des réseaux commerciaux pratiquant la franchise semble être des structures comprenant jusqu'à 50 points de vente. 47% des répondants disent que leur réseau compte entre 0 et 25 points de vente en Belgique et 24% disent compter entre 25 et 50 points de vente. Seuls 16% des répondants affirment que leur réseau se compose de plus de 100 points de vente.

Les superficies moyennes des points de vente sont assez variables. Les superficies peuvent aller de 50m² à plus de 1500m² en fonction du type d'activité. Il est également intéressant de noter que dans certains cas les enseignes franchisées se développent sous deux formes, l'une très grande, de type entrepôt, et l'autre, plus petite et éventuellement plus adaptée, notamment en zone urbaine.

Parmi les réseaux en franchise : De combien de points de vente en franchise les réseaux se compose-t-il ?



Parmi les réseaux en franchise : Quelle est la superficie moyenne du point de vente de chaque type des enseignes (bâtie totale en m²) ?



Chiffres pour les trois dernières années

Nbre ouvertures	0-2	3-4	5-6	7-10	11-15	>15
En %	23%	32%	14%	10%	12%	8%

Nbre fermetures	0	1	2	3-4	8-10	>10
En %	42%	22%	12%	12%	6%	6%

La répartition sur le territoire est difficile à définir. L'Étude montre que les enseignes interrogées ont 536 points d'exploitation (14%) dans la Région de Bruxelles-Capitale, 1939 points (53%) dans la Région flamande et 1213 (33%) dans la Région wallonne. Ces chiffres sont à analyser avec précaution car la parité francophone-néerlandophone des réseaux interrogés n'est pas exacte, ce qui peut donc expliquer ces différences régionales. Par contre, on constate qu'il y a des enseignes qui exploitent leur réseau de franchise uniquement sur le territoire d'une région (flamande ou wallonne).

Ouvertures / Fermetures

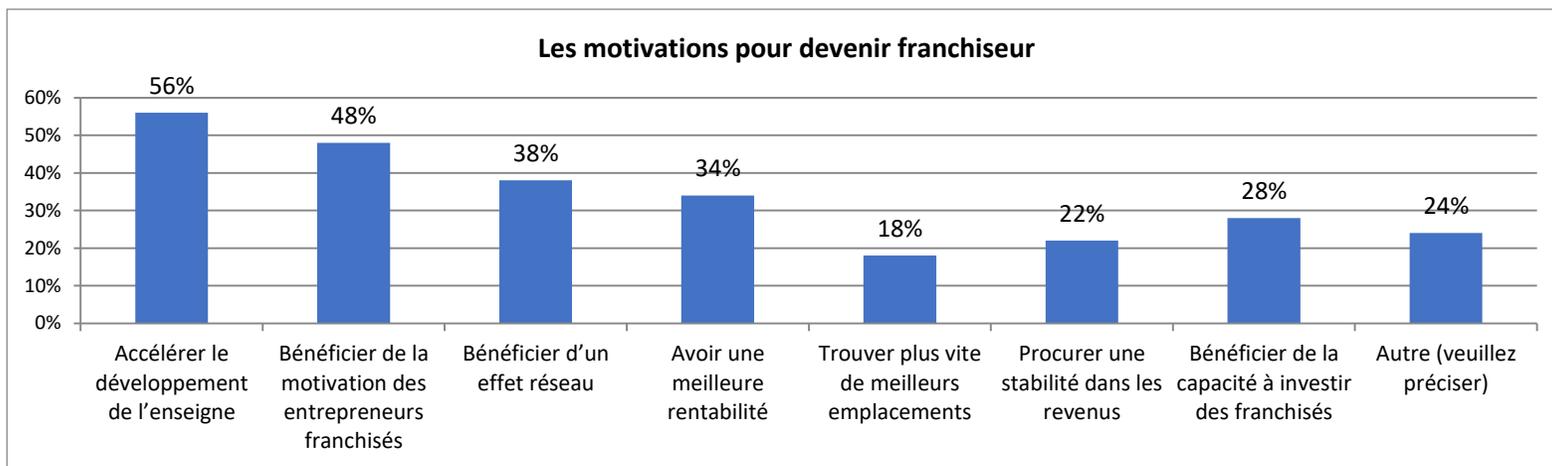
Le nombre d'ouvertures des trois dernières années varient d'une enseigne à l'autre. 75% des enseignes interrogées déclarent avoir ouvert des points de vente au cours des trois dernières années avec un nombre moyen d'ouverture de points d'exploitation qui s'élève à 7. Cette étude montre que les franchiseurs ont la volonté d'ouvrir de plus en plus de points d'exploitation.

Cependant, certains franchiseurs doivent aussi procéder parfois à des fermetures de points d'exploitation. D'un point de vue général, peu de fermetures ont eu lieu au cours des trois dernières années. Le nombre moyen de fermeture sur les trois dernières années s'élève à 2. D'ailleurs, 41% des répondants déclarent n'avoir procédé à aucune fermeture durant cette période. En ce qui concerne les raisons de ces fermetures, le manque de rentabilité (31%) et la mauvaise gestion (33%) sont pointés du doigt par les têtes de réseaux. D'autres raisons qui ont été indiquées sont: un mauvais emplacement (22%), baisse de la fréquentation (11%), concurrence trop forte (7%), faillite de l'indépendant (4%), déclin général de la zone d'implantation, changement de stratégie de l'enseigne, point d'exploitation trop petit.

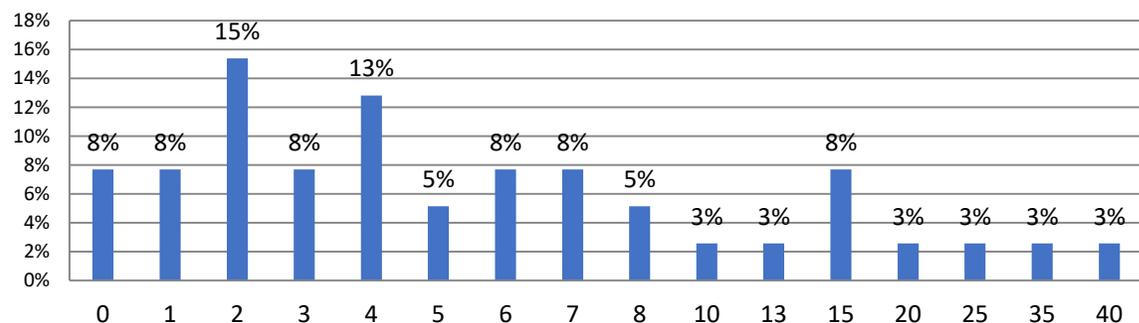
En soustrayant le nombre moyen de fermetures au nombre moyen d'ouverture, on obtient 5 nouvelles ouvertures effectives en moyenne par réseau commercial, ce qui représente, sur trois années, un nombre d'emplois assez conséquent étant donné le nombre total de réseaux commerciaux en Belgique

Pourquoi devient-on franchiseur ?

Les motivations à fonctionner comme franchiseur sont multiples. Cependant, les quatre premières réponses ressortent le plus souvent: accélérer le développement de l'enseigne (56%), bénéficier de la motivation des entrepreneurs franchisés (48%), bénéficier d'un effet réseau (38%), avoir une meilleure rentabilité (34%).



En moyenne, chaque point d'exploitation franchisé représente 9 emplois



Potentiel de croissance

D'un point de vue général, les têtes de réseaux sont plutôt optimistes (78%) quant au développement futur du réseau. Seuls 2% voient le développement de leur réseau à la baisse.

Il faut cependant rester alerte dans ce cas, car les franchisés ont parfois tendance à vouloir surestimer les potentialités de développement du réseau et sous-estimer les lacunes qui pourraient entraver le développement de celui-ci.

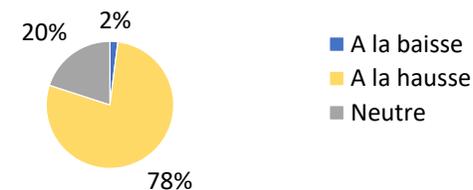
Création d'emplois

Un point d'exploitation franchisé génère un nombre d'emplois variable en fonction du type et taille du point d'exploitation ainsi que de l'enseigne. Sur base des éléments recueillis lors de l'enquête, la grande majorité des points d'exploitation franchisé génère entre 1 et 8 emplois. Cependant, certains points d'exploitation franchisé peuvent représenter jusqu'à 35-40 emplois.

Le nombre moyen d'emplois par point d'exploitation franchisé est donc de 9 emplois. Ce nombre moyen multiplié par le nombre de points d'exploitation franchisé donne le nombre d'emplois que génère l'activité de la franchise en Belgique ; sans compter les emplois créés au sein de l'enseigne en franchise. Il s'agit là d'un chiffre très important, vu que certaines enseignes peuvent compter jusqu'à plusieurs centaines de points de vente.

Pour les 3668 points d'exploitation recensés, cela fait environ 33190 emplois pour notre échantillon.

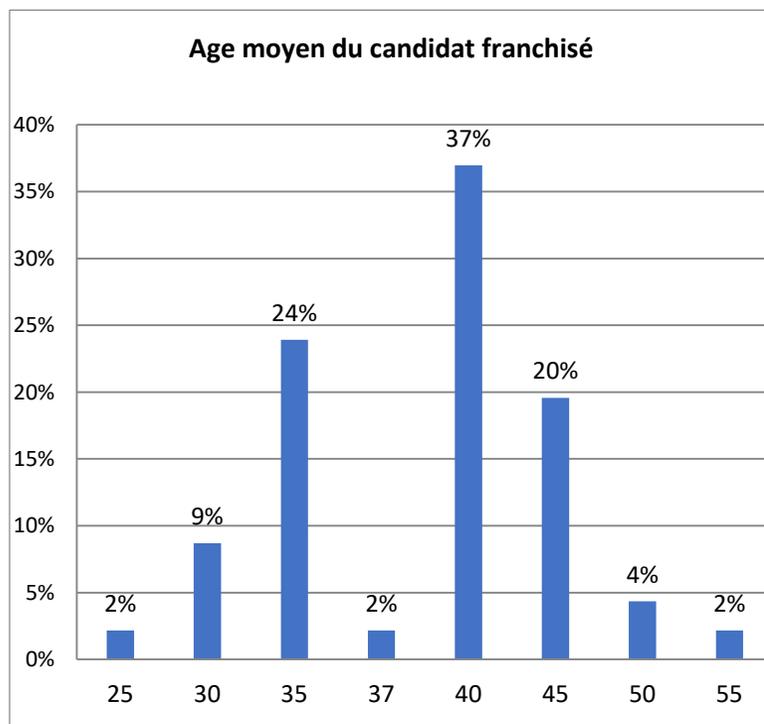
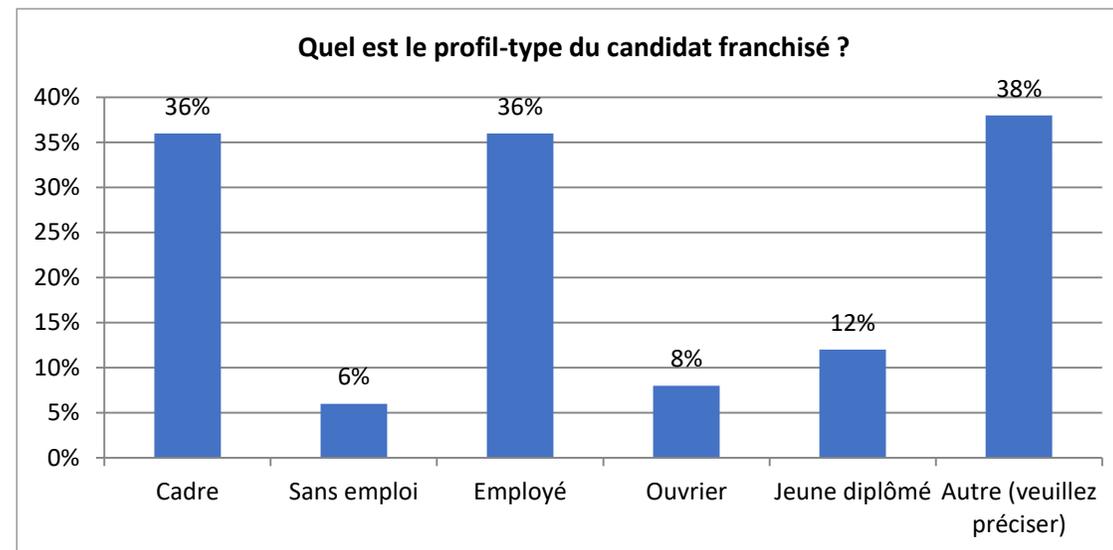
Potentiel de croissance : Comment les acteurs de la franchise voient-ils le développement du réseau pour les années à venir ?





Profil du franchisé et exigences des franchiseurs

Les têtes de réseaux ont pu nous dresser un « profil-type » de leurs franchisés. Tout d'abord, le franchisé est plus souvent un homme qu'une femme, même si la différence n'est pas énorme. En effet, 58% des franchiseurs déclarent que leur réseau de franchisé compte moins de 50% de femmes. Parallèlement, 42% des franchiseurs déclarent donc que leur réseau de franchise compte plus de 50% de femmes. Parallèlement, 42% des franchiseurs déclarent donc que leur réseau de franchise compte plus de 50% de femmes. Il est également à noter que beaucoup de franchisés démarrent leur activité de franchise en couple.



Deuxièmement, l'âge moyen du franchisé est de 39 ans dont, selon les franchiseurs, 57% des franchisés sont dans la tranche des 40-45 ans. Enfin, le profil le plus souvent dressé par les franchiseurs présente les franchisés comme des cadres, employés ou entrepreneur-indépendant.

Au vu de ces résultats le franchisé moyen est donc un homme ou une femme, ayant souvent déjà de l'expérience professionnelle (dans le domaine ou non), âgé entre 35 et 45 ans.

Les franchiseurs n'exigent pas forcément un diplôme spécifique dans le cadre de la recherche de candidats franchisés. Un quart des franchiseurs exigent de la part des candidats franchisés qu'ils suivent, au préalable, une formation spécifique à l'enseigne. 67% des franchiseurs demandent de leurs candidats franchisés qu'ils présentent des aptitudes ou qualifications particulières. Les plus souvent citées sont : accès à la profession, aptitudes commerciales, expérience dans le secteur, accès à la gestion. Ces aptitudes ou qualifications sont véritablement en lien avec le profil-type du franchisé décrit ci-avant.

De plus, ces exigences des franchiseurs se traduisent dans le nombre moyen de candidatures retenues. En effet, sur 10 candidatures pour rejoindre le réseau, seulement deux sont retenues en moyenne. Certes les franchiseurs ne demandent pas spécialement d'être en possession d'un diplôme particulier, mais restent très exigeants au niveau des compétences, de l'expérience et de la formation du candidat.

Présenter des aptitudes ou qualifications particulières	Avoir suivi une formation	Aucune	Être en possession d'un diplôme
67%	25%	19%	6%

Financement

49% des franchiseurs n'exigent pas plus de 50.000 euro comme investissement de départ du franchisé. Quelques grosses structures de franchise exigent un apport initial du franchisé beaucoup plus important. Les trois grands challenges dans le cadre du financement de l'investissement de départ des franchisés sont:

- Non-obtention de financement bancaire
- Exigence sévère de garanties
- Longueur de la procédure d'octroi de prêt

Il est vrai que ces difficultés de financement sont entièrement hors du champ d'action des franchiseurs et des franchisés. Ces difficultés sont plutôt inhérentes aux exigences, durée et garanties propres aux financements bancaires.

Fonds central pour la publicité de l'enseigne

La mise en place d'un système de participation à un fond central pour la publicité de l'enseigne semble être assez répandu car 64% des répondants franchiseurs déclarent y avoir recours. Quelques informations supplémentaires quant au montant de la participation montrent que ce montant s'exprime en pourcentage des ventes allant de 1 à 6%.

Soutien offert aux franchisés

Les soutiens offerts au franchisés sont multiples. Deux types de soutien sont particulièrement mis en évidence, au vu des résultats: l'assistance commerciale et l'assistance technique. Cependant, la plupart des franchiseurs se disent très à l'écoute des problèmes et besoins de leurs franchisés et prêts à apporter tout type de soutien nécessaire au bon fonctionnement du concept. Parmi les réponses « autre », nous retrouvons surtout : assistance administrative, assistance en gestion et management, ou assistance sur demande.

Principe de non-concurrence, durée et zone d'exclusivité

Le principe de non-concurrence est bel et bien présent dans le contrat de franchise. 79% des franchiseurs incluent un principe de non-concurrence en cas de rupture ou non-renouvellement de contrat. En ce qui concerne la durée de la clause, elle dépasse rarement 3 ans. Pour d'autres franchiseurs, la durée de la clause de non-concurrence peut être variable ou alors indéterminée.

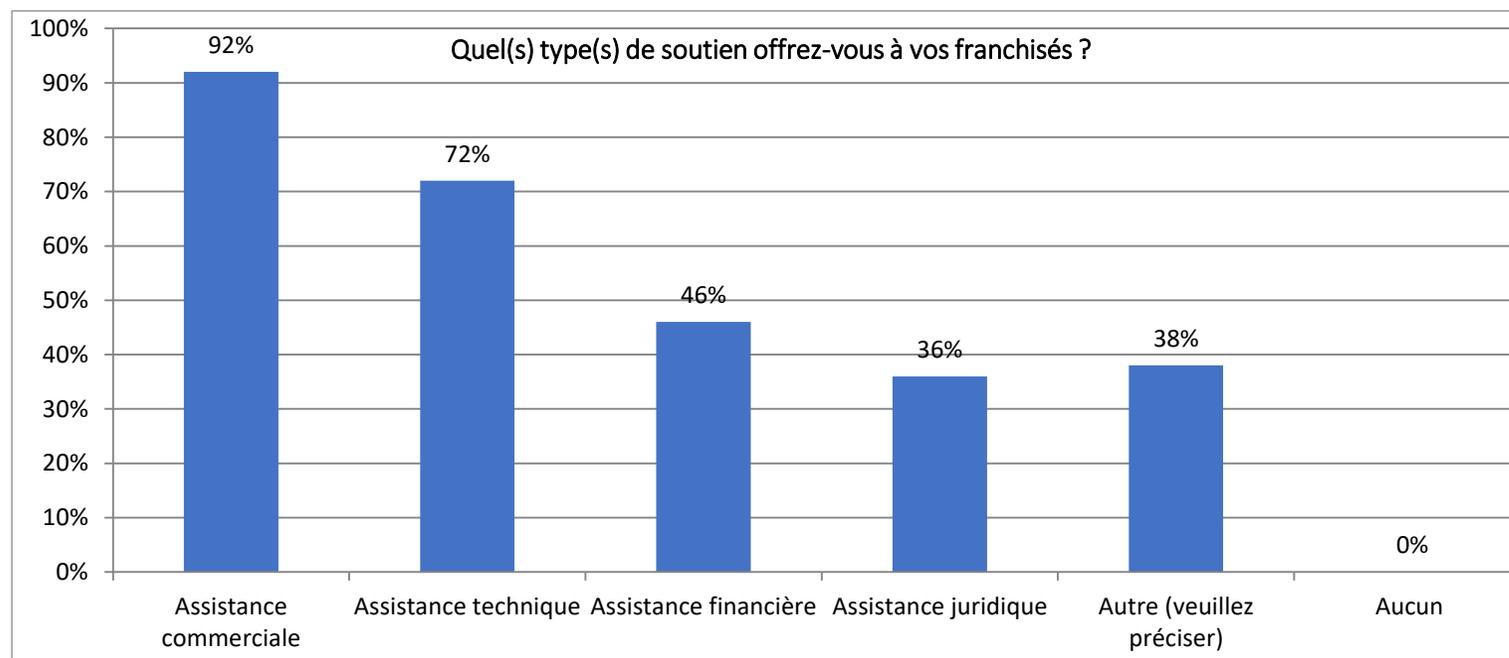
Tout comme pour le principe de non-concurrence, 79% des franchiseurs déclarent avoir fait mention dans le contrat d'une zone d'exclusivité. La durée et les conditions d'une zone d'exclusivité varient très fort d'une enseigne à l'autre. En effet, la durée de la clause est soit formulée en mois, soit en années, soit prévaut pour toute la durée du contrat. Les conditions de la zone d'exclusivité sont liées à l'emplacement, à la taille de la population (de la région ou ville), ou encore au temps (drive time) entre deux différents emplacements de points de vente en franchise.

Durée moyenne du contrat et options de rémunération

La durée du contrat varie d'une enseigne à l'autre. Deux formules sont très fréquemment rencontrées : 5 et 10 ans avec renouvellement à terme.

La marge de passage sur les produits (40%) ainsi que les royalties en tant que % des ventes (56%) représentent les deux options les plus utilisées dans le contrat de franchise (ou d'affiliation). Parmi les réponses « autre » (18%), nous retrouvons le plus souvent : % sur les ventes, commission sur le CA ou sur les ventes.

En ce qui concerne la redevance initiale, elle semble être moins utilisée (18% des répondants déclarent y avoir recours) que les autres formes de rémunération du contrat de franchise. Quant à son montant, nous avons eu trop peu de réponses pour pouvoir généraliser une quelconque tendance.

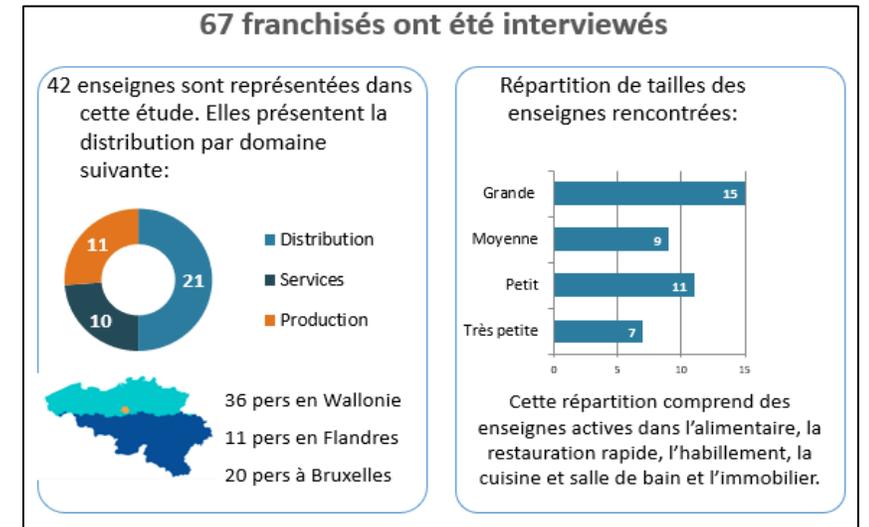


Étude Qualitative

Enquête qualitative

L'objectif de cette étude qualitative est d'analyser la situation des franchisés en Belgique. Pour ce faire 67 franchisés (qui représentent 42 enseignes) aux profils divers ont été interrogés en face-à-face. Il est donc important de préciser que les résultats ne sont pas statistiquement représentatifs. Les informations récoltées ont permis d'obtenir les résultats suivants :

- La franchise est une opportunité pour des individus de tout âge et tout horizon, offrant une possibilité de **reconversion professionnelle**. Près de la moitié des franchisés interviewés ont obtenu un diplôme d'études supérieures.
- La principale motivation à devenir franchisé est d'être **indépendant**, tout en profitant de soutien pour le lancement et la gestion quotidienne de l'entreprise, d'une marque et d'un concept fort et d'un **risque amoindri**.
 - Deux types d'espoirs avant le lancement se sont démarqués. Le principal est d'ordre financier; les franchisés espéraient parvenir à joindre les deux bouts et vivre confortablement de leur activité. Le deuxième le plus énoncé est l'espoir d'indépendance et d'épanouissement professionnel. Ils s'attendaient à être leur propre patron et à ne jamais s'ennuyer grâce aux tâches diversifiées qui incombent à tout entrepreneur. Un autre type d'espoir a été cité relativement régulièrement: celui de choisir le bon partenaire, c'est-à-dire celui qui pourra leur offrir un nom d'enseigne fort et un soutien adéquat.
 - Les plus grandes peurs sont d'ordre financier: les franchisés craignaient la perte importante que représenterait l'échec de leur entreprise ainsi que la rentabilité potentiellement trop basse pour assumer tous les frais et pouvoir vivre de leur activité. Une autre crainte à être souvent ressortie portait sur la gestion quotidienne du business, la peur ne pas avoir les compétences requises pour assumer les responsabilités qui leur incombent, et celle de ne pas parvenir à suivre la cadence sur le long-terme. Une part non-négligeable des participants de l'étude a mentionné l'absence totale de craintes avant de se lancer, ce qui correspond à l'esprit entrepreneurial.
- La **découverte du monde de la franchise** se fait surtout via les amis, la famille ou un précédent emploi.
- Le **choix du concept** est principalement influencé par l'attrait, l'intérêt personnel que les candidats franchisés portent au concept, type de produits et secteur d'activité du franchiseur. D'autres critères sont l'attrait pour la philosophie et le type de relation proposé par le franchiseur, la force de la marque et du concept, le soutien important apporté par le franchiseur et les conditions financières attractives.
- Les **recherches précontractuelles** sont multiples, soutenues par la réception d'un Document d'Information Précontractuelle (le DIP, qui reprend une série d'informations destinées à informer correctement un candidat, est remis un mois avant la signature d'un contrat. La loi du 19/12/2005 relative à l'information précontractuelle.). Avant de signer leur contrat de franchise, la grande majorité des interviewés a fait des recherches précontractuelles. Celles-ci servent principalement à rassurer le potentiel futur franchisé sur son choix. Le sentiment et l'instinct jouent un grand rôle dans ce processus. Comme les contrats de franchise sont souvent de longue durée, il est primordial d'être en accord avec l'esprit et la culture du franchiseur.



- Le franchiseur apporte généralement un bon soutien au franchisé débutant, même si davantage de formations en gestion et comptabilité pourraient être proposées.
 - Le franchiseur soutient ses franchisés en choisissant l'**emplacement** ou en proposant une ou plusieurs localisations.
 - Il réalise généralement une **étude de marché** pour le futur franchisé.
 - En général, il y a un soutien pour la réalisation du **plan financier**. La plupart du temps, le franchiseur le réalise lui-même en se basant le plus souvent sur les chiffres de l'étude de marché, qui sont parfois agrémentés de benchmarks fournis par le franchiseur.
 - Devenir franchisé va souvent de pair avec un investissement financier conséquent. Un **emprunt bancaire** est donc souvent nécessaire. De manière générale, le franchisé doit se débrouiller seul pour trouver ce financement. Il n'y pas d'aide directe de la part du franchiseur. Néanmoins, le nom du franchiseur sur le dossier peut rassurer la banque et donc indirectement aider à l'obtention du prêt.

- Le franchisé est le seul responsable de la **sélection et du recrutement** de son personnel. Le franchiseur propose néanmoins souvent du soutien indirect sous des formes diverses (des formations, des outils informatiques, des accords avec des bureaux d'intérim).
- C'est souvent pour l'**aménagement** du point de vente que les franchisés attendent le plus de soutien de leur franchiseur. Comme ce dernier dispose de données sur la part de marché de chaque produit et est en charge du concept, il est souvent plus à même d'aménager au mieux le point de vente. Cette tâche est donc assez logiquement prise en charge en grande partie par celui-ci. Cependant le franchisé a parfois son mot à dire et peut donc orienter l'assortiment et la disposition.
- Le franchiseur aide le franchisé pour la **publicité** initiale lors de l'ouverture d'un nouveau point de vente. Cette publicité est au moins partiellement financée par le franchiseur. La vaste majorité des franchisés interviewés ont à leur disposition un manuel opératoire fourni par le franchiseur. Ce manuel est considéré comme assez complet, il contient toutes les procédures nécessaires au bon déroulement de l'activité. Ce manuel est surtout intéressant pour les nouveaux employés et devient de moins en moins utile avec l'expérience. De plus, lorsque les franchisés sont confrontés à des problèmes, ils préfèrent contacter leur conseiller régional ou un autre membre du réseau.
- Il y a une grande variété de **formations** proposées au franchisé lorsqu'il se lance. La formation la plus courante consiste en une rotation parmi plusieurs postes soit chez le franchiseur, soit chez d'autres franchisés. Dans la majorité des cas, cette formation est surtout axée sur la pratique, néanmoins elle inclut parfois aussi de la théorie. Les retours sur ce type de formations sont généralement très positifs. Pour être un bon franchisé, il faut être polyvalent. Dès lors, cette formation est très utile et permet également de créer des contacts au sein du réseau. Dans certaines franchises, les franchisés peuvent envoyer leurs nouveaux employés pour une formation pratique dans d'autres points de vente. Ceci se fait donc plutôt de manière informelle et à l'initiative des franchisés. Le réseau d'entraide constitue une des forces de la franchise.

- Le **soutien au quotidien du réseau** de franchisés est une de plus grandes forces de la franchise; ce soutien se matérialise principalement par le support informatique et les visites des conseillers régionaux, qui sont considérés comme étant de bon conseil et offrent un vrai soutien aux franchisés. Le marketing national est la responsabilité du franchiseur (en général payé par les franchisés, en pourcentage de leur chiffre d'affaire). Le marketing local est assumé financièrement par le franchisé, mais des modèles sont souvent mis à disposition par le franchiseur. La vaste majorité des interviewés est régulièrement en contact avec d'autres membres de leur réseau. Ces contacts vont au-delà des réunions organisées par le franchiseur. Ces relations proches sont un atout majeur. Elles permettent aux franchisés de s'entraider, de partager leur expérience et éventuellement de réaliser des synergies.
- Malgré certaines relations conflictuelles, la majorité des franchisés a de **bonnes relations** avec le franchiseur et souhaite renouveler leur contrat.

En conclusion, la franchise est donc bel et bien une formule commerciale intéressante. La majorité des répondants se dit globalement satisfaite de son statut et estime que les avantages surpassent largement les inconvénients.

Avantages du franchising	Inconvénients du franchising
La solidarité du réseau	La charge du travail
Être le patron de son entreprise, mais moins de risque de faillite	L'influence du franchiseur
Le soutien lors de l'ouverture et pendant la durée du contrat	Les obligations du concept
La force de la marque, les campagnes de marketing nationales	L'investissement financier
La preuve de viabilité du concept	Le manque de transparence en termes de rémunération
Les tarifs et l'assortiment par la centrale d'achat	La possible mauvaise relation avec le franchiseur
Un concept clef sur porte	La possibilité que la formule de franchise change de propriétaire